EL PERFIL HUMANO DEL EMPRENDEDOR

Por José Mª Mateu Céspedes

- ¿Por qué emprender?
- El emprendedor, la idea y su entorno
- Cómo son los emprendedores
- La decisión de emprender

Este documento está extraído del libro **Historias de emprendedores**, editado por Action Learning en el año 2000. En el texto se hace referencia a emprendedores y emprendedoras conocidos públicamente y a otros que no lo son tantos, y que han sido presentados en la parte inicial del libro. Las conclusiones pueden sin embargo ser comprendidas sin necesidad de haber leído esa parte inicial.

¿Por qué emprender?

Richard Branson es un británico cuarentón que lleva metido en negocios desde que contaba 17 años de edad. En 1993 se desprendió de uno de sus negocios más lucrativos, la compañía discográfica Virgin que fundara en 1970, y que producía discos de artistas de la talla de Mike Olfield o los Rolling Stones. Branson invirtió parte de lo obtenido de la venta en una operación no exenta de riesgo, fundar una compañía de aviación con el mismo nombre, Virgin, que no obstante trae de cabeza a su principal competidor, British Airways. Este peculiar emprendedor explica con claridad las razones para deshacerse de la rentable compañía discográfica, *ya no le resultaba interesante*. Es evidente que introducirse en un sector tan agitado como el del transporte aéreo era mucho más excitante.

Lo más probable es que el caso de Branson no sea el más representativo desde el punto de vista de la motivaciones que empujan a determinadas personas a emprender. Razones más prosaicas parecen estar detrás de la apertura del modesto comercio de barrio, o de la pequeña fábrica artesanal. Salir del paro, trabajar en lo que a uno le gusta o ganar dinero son razones que nuestro conocimiento intuitivo nos sugiere como más frecuentes.

Pero cuando lo que está detrás de un hecho es la psicología del ser humano, las apariencias pueden esconder complejos y poco explícitos mecanismos causa-efecto. Conviene por ello, si nuestro interés está más próximo a lo científico que a lo especulativo, no dejarnos llevar por las apariencias.

Un complejo e intenso cuadro de motivaciones

Los expertos que han estudiado la motivación humana nos han legado un amplio catálogo de modelos teóricos que pretenden explicar los móviles del individuo a la hora de actuar en uno u otro sentido. La mayor parte de ellos tratan de extender su validez a cualquier ámbito de aplicación, ya sea la vida laboral, social, sentimental, etc. En general no se trata de modelos mutuamente excluyentes, sino de visiones complementarias obtenidas por aproximaciones al fenómeno desde ángulos distintos. En cualquier caso, son muchos los autores que comienzan a cuestionar la posibilidad de obtener, hoy por hoy, un modelo de validez universal. Más prometedor parece por el contrario, hacer un uso racional de los modelos existentes, aplicando en cada ámbito el que se muestre más útil o adaptando los existentes al caso. Trataremos en este capítulo de fijar los primeros mimbres de un modelo de motivación del emprendedor. Para ello comenzaremos por describir su realidad empírica, de forma que podamos fundamentar adecuadamente el modelo.

El emprendedor presenta un cuadro de variadas necesidades, que siente además de manera intensa. Puede, es cierto, que en este aspecto no se diferencie de manera notable de un amplio conjunto de individuos. La diferenciación se produce más tarde, al identificar la idea de poner en marcha una empresa como la vía para satisfacer la mayor parte de esas

necesidades. Y esa identificación, como las propias necesidades, suele ser también especialmente intensa.

Esa fuerte asociación entre la satisfacción de sus necesidades y una acción concreta, la puesta en marcha de la empresa, sugiere la utilidad de partir del modelo homeostático clásico, representado en la figura.

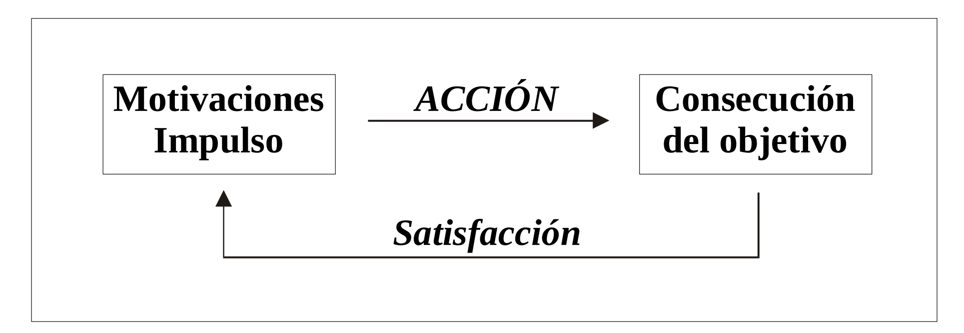


Fig. 1.- Modelo homeostático de motivación.

Para entender cómo la idea de crear una empresa se erige en la mente del emprendedor como la fórmula óptima de satisfacer sus necesidades, es preciso entrar a conocer en profundidad cuál es ese cuadro de variadas e intensas motivaciones al que hemos hecho referencia.

Describíamos al principio de este capítulo el periplo empresarial de Richard Branson en busca de actividades interesantes. Esta es sin duda una de las motivaciones más fuertemente sentidas por los emprendedores, a la que en algún otro trabajo hemos denominado *dedicarse a lo que les gusta*.

En 1954, un vendedor de batidoras llamado Ray Kroc se quedó sorprendido al ver la febril actividad de un restaurante de comida rápida instalado en San Bernardino, California, cuyos empleados, a pesar de despachar los pedidos en sólo quince segundos, no paraban de atender clientes. Kroc le dijo allí mismo a Dick McDonald, uno de los propietarios del local, "de alguna manera yo tengo que meterme en esto". Kroc sería a la postre el creador de la cadena McDonald's. Su afirmación delataba su instantáneo apasionamiento con lo que acababa de ver.

El atractivo de la actividad que da lugar a la empresa es, en gran número de casos, el primer componente del citado cuadro de motivación. Es claro que esta motivación puede ser satisfecha de otras formas, como por ejemplo trabajando para otros en la profesión preferida. Es por esto que a esta motivación deberán añadirse otras, para conseguir empujar a alguien a poner en marcha una empresa.

De retos, independencia y dinero

El segundo motivador importante del emprendedor se deriva de la satisfacción de convertir la idea en realidad. La propia dificultad del proyecto, al margen del resultado y de lo que suponga en sí misma, reafirma la autoestima del que es capaz de acometerlo con éxito, lo que constituye una fuente de satisfacción. Un cocinero que ha puesto en marcha su propio restaurante se siente satisfecho tanto por la posibilidad de cocinar, como por haber sido capaz de poner el restaurante en marcha. Y en este sentido la creación de la empresa tiene un fuerte componente de reto. Wayne Dyer, emprendedor y autor entre otros libros de *El cielo es el límite*, resume en una descriptiva frase la importancia que tiene para él este factor motivador: "para mi no hay barreras, sólo retos".

McLelland denominó a este factor motivador la necesidad de logro. Otros autores hablan de la necesidad de creación. La necesidad de lograr grandes cosas por uno mismo no sólo se puede ver satisfecha a través de la creación de empresas. Muchas personas satisfacen esta necesidad fijándose metas ambiciosas, como trepar a una montaña o batir un récord deportivo. Nuevamente vemos que se trata de una motivación cuya satisfacción no implica necesariamente la puesta en marcha de una empresa.

El deseo de autonomía o independencia constituye el tercer factor motivador. La necesidad de sentirse libre es una motivación muy presente en la inmensa mayoría de los emprendedores.

El emprendedor magnifica en general la independencia que una empresa propia le puede aportar. Ve con claridad la libertad de no responder ante un jefe, pero parece ignorar la responsabilidad que adquiere al poner en marcha la empresa ante un colectivo mucho más numeroso compuesto de clientes, empleados, administraciones públicas, etc.

El cuarto y último factor presente en la casi totalidad de los emprendedores es el dinero. Un conocido empresario valenciano nos confiesa, en las imágenes de un vídeo sobre emprendedores, cómo contaba a su padre su precoz ambición: "cuando tenga tu edad tendré más millones que años".

La leyenda parece haber atribuido al emprendedor el interés mercantil como motivación preferente, y a veces única. Pero lo cierto es que la motivación pecuniaria ocupa el cuarto lugar por orden de intensidad en el cuadro de motivaciones del emprendedor medio. Es cierto no obstante que está presente, en mayor o menor intensidad, en más del 90% de los emprendedores. Pero saben por otra parte que, aún en el caso de que la empresa funcione bien, transcurrirá un plazo de tiempo amplio antes de que produzca dinero. Esa demora en el tiempo desalienta a muchas personas que, carentes de las otras motivaciones citadas, no llegan nunca a emprender.

Todos los emprendedores presentan en mayor o menor grado los cuatro factores motivadores comentados hasta ahora: el deseo de hacer lo que les gusta, la necesidad de logro, la búsqueda de la independencia y el afán de lucro. Y a su vez, todos los demás motivos, que más adelante comentaremos, se presentan con menos frecuencia. Cabría

pensar que la presencia de los cuatro, o al menos tres de ellos, es imprescindible para reunir el estímulo suficiente que haga al individuo emprender. Una posible explicación se puede derivar del hecho, ya apuntado, de que uno o dos de ellos pueden encontrar otras vías de satisfacción. Algunos trabajadores consiguen por ejemplo puestos de trabajo en los que desarrollan el trabajo que les gusta con mayor o menor independencia, y además están bien pagados. Determinadas empresas proveen a sus trabajadores del ambiente de trabajo o la cultura de empresa adecuados para poder realizar un trabajo retador, o autónomo. Pero en general debemos reconocer que esto no es lo frecuente, y mucho menos todavía que se den tres o cuatros de los factores juntos. Por ello, la creación de una empresa se presenta como una de las pocas vías de conseguir satisfacer un cuadro de motivación en que todos estos factores convivan con elevada intensidad.

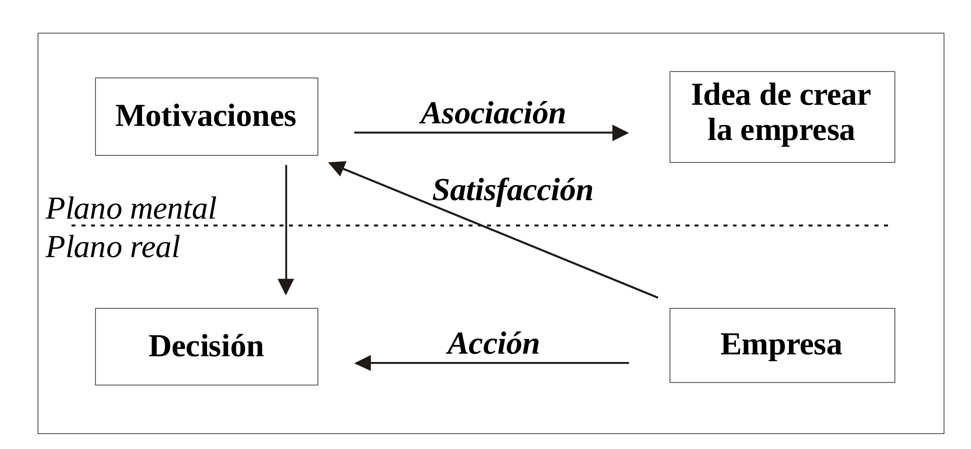


Fig. 2.- Modelo de actuación del emprendedor.

De este modo, y partiendo del citado modelo homeostático, podemos modelizar la actuación del emprendedor incorporando un plano mental en que actúan sus motivaciones como principal elemento impulsor de la decisión. Este efecto sobre la decisión requiere que se haya establecido una fuerte asociación en el plano mental entre las motivaciones referidas y la idea de crear la empresa como vía para satisfacerlas. Una vez acometida la acción de montar la empresa el emprendedor encuentra habitualmente en ésta la satisfacción de sus motivaciones.

Otras motivaciones

José Cabanes tuvo que demostrar en su entorno más próximo su capacidad para llevar adelante una empresa. Sus primeras experiencias en el mundo de los negocios le habían cargado con la etiqueta de *mal empresario*. Más allá de demostrarse a sí mismo su capacidad, más allá de la necesidad de logro, Cabanes tenía que demostrar también a los demás su capacidad, y aquello era una necesidad añadida. Esta motivación está no obstante menos presente entre los emprendedores, al igual que la necesidad de ejercer el control o el poder sobre otras personas.

El deseo de construir grandes organizaciones, que existe en una parte de los emprendedores, suele tener su origen más en la necesidad de logro que en el deseo de dirigir personas o grandes organizaciones. Los individuos tentados por el poder, pero que no presentan otras motivaciones de manera intensa, se orientan en el seno de la empresa hacia carreras directivas, o recalan en otro tipo de organizaciones, partidos políticos especialmente.

En el caso de que sí que conviva el deseo de poder con las motivaciones importantes antes comentadas, estaremos ante un empresario ambicioso que tratará, no ya de poner en marcha una empresa, sino de hacerla crecer lo máximo posible. Algunos grandes empresarios bien conocidos presentan este esquema motivacional.

Dentro de estas otras motivaciones cabe citar por último un factor que actúa por reacción, más como factor higiénico, en el sentido de Herzberg, que como impulsor. Se trata de la necesidad de escapar de una situación negativa, como pueda ser el desempleo, o un trabajo que a fuerza de poco motivador sea desagradable. Los factores de este tipo, más que en un cuadro de motivación, cabe incluirlos en una categoría de factores circunstanciales que actúan en el sentido de estimular la decisión, y de los que hablaremos en un capítulo próximo.

¿Motivaciones trascendentes?

Preston Tucker fue un pionero en el mercado automovilístico. Desafió a sus poderosos competidores de Detroit (Ford, General Motors, Chrysler) intentando construir coches mucho más seguros. Sus prototipos, diseñados hace décadas, incorporaban mejoras que hoy son requisitos mínimos en cualquier vehículo, tales como los cinturones de seguridad. Su *atrevimiento*, al retar a los poderosos y tacharles de negligentes por no mejorar la seguridad de sus vehículos, le supuso entre otros inconvenientes enfrentarse a una calumniosa querella. El proceso judicial no amilanó a Tucker, que salió del incidente firmemente decidido a fabricar pequeñas neveras asequibles para las familias pobres, y que permitirían a éstas evitar el raquitismo de sus hijos.

Tucker mostraba claros síntomas de lo que hoy denominamos *motivación trascendente*. Determinadas acciones del ser humano van más allá de conseguir su propio placer o su autorrealización. Los seres humanos, unos en mayor medida que otros, necesitan satisfacer con sus actos necesidades que van más allá de sí mismos.

Steve Jobs, el carismático fundador y presidente de Apple Computer, intentaba en 1993 atraer a su empresa a Jhon Sculley, uno de los directivos más reconocidos de la gran multinacional Pepsico. Jobs parecía no terminar de convencerle con lo creativo del ambiente de trabajo, una buena oferta económica y el cargo de Director General de una de las empresas más importantes de la prometedora industria informática. Finalmente, un Jobs irritado le espetó: "¿Quieres gastar el resto de tu vida vendiendo agua azucarada? ¿O quieres una oportunidad para cambiar el mundo?". Sculley aceptó.

Algunos emprendedores famosos muestran este tipo de motivación donando un importante porcentaje de sus beneficios a fines sociales, o extremando el respeto al medio ambiente en la gestión de sus empresas. Pero estas motivaciones no suelen aparecer de forma consciente o determinante en el momento de emprender. Algunas actividades empresariales pueden no obstante atender en cierto modo este tipo de motivación, como podría ser el caso de David de Cubas al proporcionar una educación infantil de más calidad, pero no aparece frecuentemente como un factor motivador explícito, y mucho menos de importancia.

Una posible clasificación de los emprendedores en función de su motivación

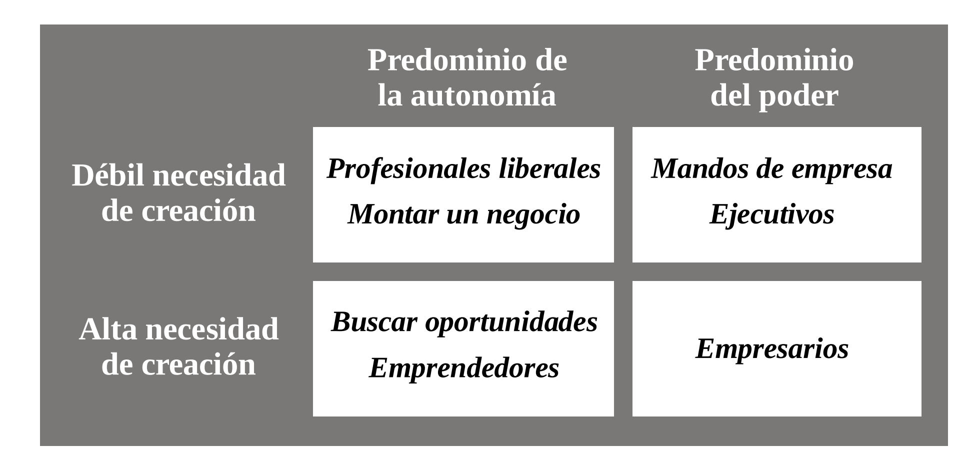
El profesor Nueno, utilizando el genérico emprendedores para todos aquellos que han puesto en marcha una empresa, distingue un subgrupo dentro de éstos de los que dice *viven contentos en la marginalidad*. Se trata de personas para las que la independencia, ser sus propios jefes, *justifica toda la marginalidad que queramos*. Y esta marginalidad no hay que entenderla asociada a un bajo nivel formativo. Muchos profesionales cualificados optan por esta vía, ofreciendo sus servicios como *autónomos* o *consultores free-lance*.

Se trata de un amplio grupo de emprendedores movidos por la independencia como primer motivo impulsor a la hora de emprender.

Esa faceta de búsqueda de la independencia frente al poder aparece en otra interesante clasificación de los emprendedores propuesta por Husenman, citando a Ettinger. En la figura adjunta, la dimensión independencia vs. poder se completa con la dimensión débil/alta necesidad de creación, de logro. Husenman sitúa al verdadero emprendedor en la cuadrícula inferior-izquierda del cuadro resultante, es decir, lo considera una persona movida por la alta necesidad de logro y el predominio de la independencia.

Si entendemos como necesidad de creación o necesidad de logro la suma de lo que hemos llamado *reto* y el desarrollo personal que supone *dedicarse a lo que a uno le gusta*, nuestra experiencia confirma la pertinencia del criterio utilizado por Husenman-Ettinger, y una nueva evidencia empírica para la inclusión del emprendedor en la casilla inferior-izquierda, allí donde son muy fuertes las motivaciones de independencia, reto y hacer lo que les gusta.

La clasificación propuesta por Husenman-Ettinger asigna también un lugar a los empresarios, es decir aquellos que lo que buscan en realidad es construir una gran organización. En la figura los podemos ver situados en el cuadrante inferior-derecho, debido a que en ellos la necesidad de creación se suma a la necesidad de poder más que al deseo de independencia. El número de individuos que intentan satisfacer su deseo de ejercer poder mediante la iniciativa emprendedora es mucho menor.



	Predominio de la autonomía	Predominio del poder
Débil necesidad de creación	*Profesionales liberales* *Montar un negocio*	*Mandos de empresa* *Ejecutivos*
Alta necesidad de creación	*Buscar oportunidades* *Emprendedores*	*Empresarios*

Fig. 3.- Tipología de emprendedores según sus motivaciones para Husenman-Ettinger.

Conclusión

Todos los emprendedores presentan un cuadro de motivaciones en el que se encuadran el deseo de hacer lo que les gusta, la necesidad de logro, la búsqueda de la independencia y el afán de lucro. A estas cuatro motivaciones se puede sumar circunstancialmente alguna otra como la necesidad de demostrar a los demás su propia capacidad, el deseo de dirigir a otros, el intento de escapar de una situación negativa o incluso el intento de hacer algo por los demás.

Todas estas motivaciones pueden ser satisfechas por diversas vías, pero sólo la puesta en marcha de una empresa parece capaz de satisfacer todas a la vez. De ahí que los emprendedores desarrollen una fuerte asociación mental entre la satisfacción de sus necesidades y la creación de su empresa. Una vez establecida esa asociación mental, el impulso en la dirección de poner en marcha la empresa es muy fuerte.

El emprendedor, la idea y su entorno

Hacíamos referencia en el capítulo anterior a la intensidad de la asociación que se establece en el cerebro del emprendedor entre sus motivaciones y la idea de crear la empresa. Sin embargo esta identificación no surge de manera abstracta. El cerebro del emprendedor no suele ser capaz de asociar los dos conceptos de manera directa. Es necesaria la participación de un tercer concepto mucho más concreto, la idea de empresa.

El lector debe poner cierta precaución para no confundir entre la idea de crear la empresa y la idea de empresa. Un individuo puede albergar la idea de crear una empresa sin saber muy bien a qué se va a dedicar. La idea de empresa, por el contrario, es la que define la empresa. La idea de empresa puede consistir en el producto que se va a fabricar, o en el servicio que se va a ofrecer al cliente. El emprendedor dice a menudo *mi idea es fabricar pastelillos de nata muy sabrosos*, o *voy a montar un pub temático con motivos de terror*, como sería el caso de Clemente Bernabé. La idea de empresa actúa de este modo de catalizador, saca a la consciencia del emprendedor la vinculación entre las motivaciones y la idea de crear la empresa.

Alertábamos al lector sobre la posible confusión entre la idea de empresa y la idea de crear la empresa, aviso que no suele valer para los propios emprendedores. Las más de las veces ambas cosas apenas se diferencian en la mente del emprendedor. Esta confusión es tanto mayor cuanto más cree el emprendedor en la validez de su idea de empresa para satisfacer sus motivaciones. Si el emprendedor, como ocurre a menudo, se *apasiona* con la idea, no cabe otra en su cabeza, y la empresa que ha concebido pasa a ser la única que satisface sus necesidades, y por lo tanto la única que puede montar. Si por el contrario no existe ese apasionamiento, el emprendedor puede contemplar la posibilidad de buscar otra idea, y entonces ambos conceptos quedan delimitados.

La vinculación más directa entre idea de empresa y motivaciones se establece a través del deseo del emprendedor de dedicarse a lo que le gusta. Esto tiene cierta lógica porque la idea de empresa lleva implícita una actividad concreta, pero no ofrece la seguridad de que vaya a dar dinero a ganar, por ejemplo. En cualquier caso la idea de empresa también lleva implícito el nivel de reto y una mayor o menor independencia, por lo que no es extraño que en la cabeza del emprendedor la asociación se reduzca en última instancia a la existente entre sus motivaciones y una idea de empresa concreta. En cualquier caso, en nuestro modelo, reflejaremos la idea de empresa como catalizador que establece el vínculo.

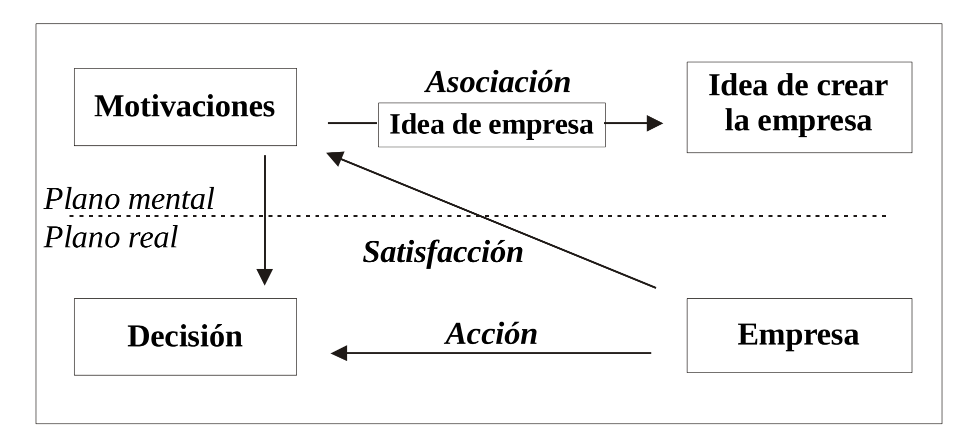


Fig. 4.- Modelo de actuación del emprendedor, incorporando la idea de empresa.

Enamorados de su idea de empresa

En nuestra labor de asesorar a emprendedores hemos topado más de una vez con apasionados por su idea de empresa. Muchos están tan impresionados con ella que intentan recabar tu asesoramiento sin contarte su maravillosa idea, porque tienen la seguridad de que al tratarse de algo tan formidable en cuanto te lo cuenten se lo copiarás. Un caso *gracioso*, si se nos permite la expresión, se nos presentó hace unos años. Tras mucho insistir alegando a nuestra profesionalidad y nuestra ética conseguimos que el potencial emprendedor confesara que su idea era poner en marcha una *mensajería en bicicleta*. Tuvimos que advertirle -era parte de nuestro trabajo- que ya era el cuarto emprendedor que acariciaba un proyecto semejante, ¡de los que habían requerido nuestros servicios ese año! El año anterior habíamos atendido a otros con la misma idea.

El apasionamiento con la idea de empresa, con el producto o el servicio a prestar suele tener consecuencias funestas que pueden condicionar la empresa desde su nacimiento. Algunos autores han descrito como la fe en el producto hace ignorar el más mínimo análisis del mercado. *¿Para qué analizar el mercado si esto es tan maravilloso que me lo van a quitar de las manos?*

El origen de la idea

Venita Van Caspel fue al aeropuerto de Dallas un día de 1959 a recoger a su marido, que había pasado el día en Houston en una reunión de trabajo. El avión, con más de noventa pasajeros a bordo, tuvo problemas mecánicos y se estrelló antes de llegar al aeropuerto. No hubo supervivientes. Venita tuvo que determinar qué debía hacer con lo que quedaba de su vida.

Como José Cabanes, Venita Van Caspel pudo sobrevivir económicamente con los réditos financieros de su desgracia, pero *sobrevivir* no era lo único que deseaba para sí misma. Disponer de un seguro adecuado le permitió completar su formación. Ella ya era licenciada en ciencias económicas, pero algunos cursos de posgrado le permitieron

profundizar en temas como la previsión financiera, una medida que en su caso había suavizado las consecuencias de un hecho inesperado. Su experiencia le hizo ver la importancia del ahorro y la previsión financiera. Muchas personas se ven desprotegidas ante tragedias personales como la sufrida por ella, o ante la misma jubilación, y deben depender de pensiones ridículas o de la caridad de amigos, familiares u organismos públicos. Se planteó la posibilidad de ayudar a la gente a evitar estos problemas.

Venita Van Caspel es hoy una de las asesoras financieras más reconocidas, tiene su propio programa de televisión y es autora del libro *El poder del dinero*.

La idea de empresa puede surgir de situaciones muy variadas. La propia experiencia vital, como es el caso de Venita, es una de las fuentes más fecundas. Otras veces es un hecho aislado que cae en un terreno abonado, como el caramelo de Esther Lafarga. Pocas veces la idea proviene de un riguroso trabajo de detección de oportunidades del mercado. Probablemente porque, como se ha comentado, el emprendedor no se plantea montar una empresa cualquiera, sino una empresa concreta. Esa carencia de referentes más amplios puede ser una de las causas del apasionamiento por ideas que las más de las veces no merecen la menor atención, y mucho menos que se base en ellas una nueva empresa y la ilusión de una o varias personas.

Existe material bibliográfico sobre cómo obtener ideas de empresa, el problema es que los emprendedores no suelen ser muy amigos de documentarse. En el próximo capítulo dedicaremos algunas líneas a este aspecto.

El periodo de maduración

Una vez identificada la idea, transcurrirá un tiempo hasta su puesta en marcha. Es lo que nosotros denominamos el *periodo de maduración*. Es un periodo muy variable, que a menudo se aproxima al año. No suele ser inferior a unos meses, ni tampoco superior a los dos años, en los que efectivamente emprenden. Otros muchos llevan la idea en su cabeza periodos mucho más variables, pero no llegan nunca a emprender.

No obstante, en ocasiones transcurren varios años entre el alumbramiento de la idea y la puesta en marcha de la empresa, pero estas dilaciones no suelen ser debidas a la maduración de la propia idea, sino a la tardanza en la localización de recursos para la puesta en marcha. Ricardo Vergara nos confiesa que su idea rondó varios años en su cabeza antes de hacerse realidad, pero fue debido a la falta de financiación.

Durante el periodo de maduración el emprendedor piensa con frecuencia en su idea, analiza los pros y contras, las dificultades. Suelen salir a la luz multitud de dudas de las que pocas se despejarán, razones en contra y a favor que a priori se ignoraban. No suele realizar el emprendedor un análisis sistemático. Los planes de empresa sólo son frecuentes en las escuelas de negocio pero no en la realidad. Tampoco se emplea ese tiempo en prepararse adecuadamente. A menudo la idea evoluciona, pero raras veces suele cambiar por completo. Lo que más hace el emprendedor en ese periodo es establecer contactos en su entorno próximo para tantear los apoyos.

Convendría detallar aquí la referencia que antes hacíamos a las muchas personas que en algún momento albergan en su cabeza la idea de emprender, pero que nunca llegan a hacerlo. En realidad este grupo es mucho más numeroso que el anterior. De cada cinco personas que dan algún paso visible en la dirección de emprender sólo uno llega a hacerlo efectivamente. La causa de que los cuatro restantes no lo hagan hay que buscarla más a menudo en la falta de motivación que en la falta de recursos, aunque como veremos más adelante, también actúan otros factores.

El entorno del emprendedor

El entorno próximo del emprendedor, su familia y amigos, puede adoptar una posición muy variable respecto a la posibilidad de crear una empresa. En ocasiones apoya sin reservas al emprendedor, con aliento y recursos, como vimos en el caso de Esther Lafarga o David de Cubas. Es no obstante más frecuente que el apoyo se limite a dar ánimos y sugerencias, pero no dinero, lo que suele derivar en que la empresa no arranque porque el emprendedor no dispone de recursos propios. En ocasiones el entorno es hostil, como en el caso de José Cabanes, no sólo no aporta recursos sino que intenta disuadir al emprendedor de que lleve su idea a la práctica. Pocas veces este intento consigue su objetivo, el emprendedor no suele renegar de su empeño.

Raras son las ocasiones en que los emprendedores piden ayuda o consejo a personas no relacionadas con ellos por vínculos familiares. Los amigos no parecen formar parte de la *caja de recursos* del emprendedor. La relación con ellos, en lo que se relaciona con su faceta de emprendedor, no presenta nexos importantes, a no ser que desde el principio figuren como compañeros de viaje, es decir, como socios en el proyecto.

Desde el momento en que el emprendedor aparece ante su entorno con la etiqueta de tal, las relaciones con las personas que integran ese entorno cambian absolutamente. Más que su relación hacia ellos, lo que cambia es la relación de ellos con él. El emprendedor genera en su entorno una serie de sentimientos encontrados. Sus amigos y conocidos parecen recriminarle que haya cambiado las reglas de su relación. La decisión de emprender parece haber cambiado el *status* del emprendedor en su mundo. Su entorno parece transmitirle a la vez manifestaciones de ánimo y cierta solapada envidia. Esta situación no la suele intuir el emprendedor antes de emprender, y la percibe a medias una vez se produce, porque no se llega a manifestar de forma expresa, como sí lo hacen las posibles advertencias de la familia.

Uno de los cambios importantes que realizaron los hermanos McDonald en su restaurante de San Bernardino fue prescindir de las camareras que atendían el aparcamiento. Por entonces, lo que estaba de moda en California eran los *drive-in*, en los que los clientes realizaban y consumían sus pedidos en sus vehículos, servidos por camareras jóvenes. Esta fórmula atraía sobre todo a clientes muy jóvenes, que valoraban más *el servicio* que la comida del restaurante en cuestión. Los hermanos McDonald pretendían reorientar su negocio hacia las familias, para lo que debieron renunciar a las camareras, convirtiendo el restaurante en un establecimiento en autoservicio. Aquella decisión, junto a los titubeantes

comienzos tras la reorganización, motivaron las mofas de las propias camareras que habían despedido, que pasaban a sugerir a los hermanos que les fueran planchando los uniformes. Poco podían imaginar unos y otras el sorprendente éxito que obtendrían a medio plazo con aquella nueva fórmula.

Conclusión

El cerebro del emprendedor suele requerir de una idea concreta de empresa para establecer la relación entre sus motivaciones y la convicción de que crear una empresa las va a satisfacer. Una vez alumbrada la idea concreta de empresa, no existirá otra posible para el emprendedor, se apasionará con ella al identificarla en su cerebro con la llave que satisface sus intensas motivaciones.

La maduración de la idea requerirá de un periodo medio de un año que el emprendedor empleará sobre todo en tantear sus apoyos en el entorno próximo, pero no en analizar a fondo la idea o prepararse para gestionar la empresa.

¿Cómo son los emprendedores?

Mary Kay Ash fundó en la década de los sesenta una empresa cosmética que hizo crecer de forma espectacular con el esfuerzo y el entusiasmo como principales ingredientes. En la actualidad Mary Kay Cosmetics factura más de seiscientos millones de dólares y da trabajo a 170.000 vendedores, la mayoría mujeres. La que probablemente sea la clave del éxito aparece de forma sugestiva en esta frase de Mary Kay: "Si uno se levanta a las cinco de la mañana tres días por semana, gana una jornada extra de trabajo".

La capacidad de trabajo es una de las cualidades que la leyenda del emprendedor atribuye a éstos, y sin duda es una característica frecuente en ellos. Lo que es más discutible es que se trate de una patrimonio exclusivo de los creadores de empresa. La capacidad de trabajo está presente en la mayoría de los individuos, lo que no implica que efectivamente se materialice en el desarrollo de un trabajo intenso a lo largo de muchas horas durante días y días. Sólo una fuerte motivación hacia la actividad que se está desarrollando y sus resultados puede hacer que la capacidad de trabajo dé lugar a trabajo real. Es evidente que en los emprendedores esa motivación existe y les empuja a trabajar hasta quedar exhaustos para garantizar el éxito de su empresa.

Hay emprendedores hombres y emprendedoras mujeres, emprendedores ricos y pobres, jóvenes y viejos. Santiago Ruiz, jubilado a los setenta años de una vida dedicada a la comercialización de distintos productos y servicios, decidió entretenerse en la preparación de vino en una pequeña bodega de su propiedad a la que no había prestado atención hasta entonces. Casi sin proponérselo lanzó al mercado uno de los vinos blancos más alabados de nuestro país, pasando de producir 2.000 botellas en 1978, el primer año, a 60.000 en 1994.

Hay no obstante más emprendedores que emprendedoras, y más emprendedores jóvenes que mayores, pero esta diferencia se debe más a otros factores circunstanciales que al sexo o la edad. Es previsible que la relación hombres/mujeres tienda a igualarse como ha pasado en otros ámbitos sociales. En cuanto a la edad, el ejemplo de Santiago Ruiz vuelve a poner de manifiesto que la edad física no implica la mental, aunque la condicione. El que haya un mayor número de emprendedores jóvenes se debe sin duda a que con la edad se consiguen cubrir en parte muchas de las motivaciones que estimulan la puesta en marcha de empresas, como es el caso de la necesidad de ganar dinero, y según los casos el deseo de independencia o la ambición de superar retos. La existencia de responsabilidades familiares aumenta por otra parte la aversión al riesgo.

La personalidad del emprendedor

No parecen ser pues los rasgos demográficos especialmente decisorios a la hora de emprender. Más interesante resulta comparar los rasgos de personalidad de los individuos que emprenden con los rasgos de los no emprendedores. En ese sentido podemos

preguntarnos ¿existen unos rasgos de personalidad que identifiquen a los emprendedores? O dando un paso más ¿cabe hablar de un perfil de personalidad del emprendedor?

La evidencia empírica demuestra que en efecto, hay una serie de rasgos de personalidad que se presentan de forma más acusada en las personas que emprenden una iniciativa empresarial que en las que no lo hacen.

La leyenda y la realidad sugieren que la puesta en marcha de una empresa es una actividad compleja y que exige del individuo una elevada dosis de esfuerzo y de pericia. De ahí que suponga un reto para el que la afronta. Pero no todas las personas tienen la suficiente ambición y confianza en sí mismas para desafiar determinados retos. Por otra parte, el posible emprendedor no dispone de una medida exacta de la dificultad del proyecto. Su estimación de la dificultad quedará matizada por su mayor o menor optimismo. Ante un mismo proyecto algunas personas retrocederán asustadas mientras que otras se lanzan confiadas. ¿Pecó Clemente Bernabé de un exceso de optimismo en muchos de sus proyectos? Posiblemente.

Otro rasgo se muestra importante en el momento concreto de adoptar la decisión de emprender. Muchas personas vacilan una y otra vez, dan vueltas a los mismos argumentos a favor y los mismos argumentos en contra, y no acaban de adoptar ninguna decisión. El periodo de maduración se alarga indefinidamente. Finalmente suelen abandonar. La educación que hemos recibido suele renegar del riesgo. Ante una opción clara en una decisión importante el individuo parece tener asumido que la opción de no hacer nada es por sistema mejor, o en todo caso la de seguir pensando. Los emprendedores son menos reflexivos, menos pacientes, o como sugiere David de Cubas, más impulsivos. Ello les ayuda a tomar la decisión de emprender.

Tenemos así un perfil del emprendedor medio que se manifiesta como ambicioso, confiado en sí mismo, optimista y poco reflexivo y paciente.

El peligroso bagaje para el éxito

¿Es la personalidad apuntada del emprendedor el mejor equipaje para alcanzar el éxito empresarial? La comparación de algunos de estos rasgos con los citados por distintos autores para el emprendedor de éxito pueden resultar reveladores.

Algunos de estos rasgos son coincidentes. Por ejemplo, algunos autores han encontrado que el optimismo y la autoconfianza son útiles para alcanzar el éxito. Pero pensemos por otro lado en lo que la carencia de paciencia y reflexión pueden representar en la puesta en marcha de la empresa.

Autoconcediéndonos una licencia poco científica, pero ilustrativa, podríamos concluir que, por término medio, los que emprenden no son siempre los que deberían emprender, y los que deberían emprender no son exactamente los que emprenden.

Otras características comunes

En cualquier caso, lo que podemos afirmar con claridad, es que los emprendedores son personas extraordinariamente inquietas. Necesitan estar siempre en marcha. A algunos les basta con trabajar mucho, aunque este trabajo sea básicamente repetitivo, pero la mayoría requieren de estar haciendo constantemente cosas nuevas. Su tiempo, sea con el truco de Mary Kay Ash, o sacando a cada minuto todo el jugo posible, o ambas cosas a la vez, parece dilatarse de manera sorprendente.

Marzio Villa es un emprendedor italiano cuya empresa distribuye en España productos de joyería y relojería. Confiesa que el trabajo es su primer *hobby*, pero además tiene tiempo de practicar el esquí y el automovilismo, tocar la guitarra y el piano, y de hacer pinitos en el restaurante de su propiedad, Spaghetti & Bollicine.

Una vez consolidado su primer proyecto empresarial, en el caso de que esto suceda, los emprendedores no pueden detenerse. Se embarcan en nuevos proyectos, intentan hacer crecer su empresa con nuevas actividades. A veces fracasan en las nuevas, como Clemente Bernabé, otras vuelven a acertar, como David de Cubas.

Los emprendedores son poco dados a aceptar consejos. Prefieren experimentar por sí mismos hasta el último detalle del funcionamiento de la empresa. Por la misma razón no son dados a formarse previamente. El único consejo que admiten necesitar se refiere a la forma de financiar su proyecto.

Este desprecio por la experiencia motiva numerosos fracasos que podrían haberse evitado o, en el mejor de los casos, incrementa el coste de poner en marcha las nuevas empresas. El desconocimiento del sector, como admite Ricardo Vergara, le supuso un fuerte coste de aprendizaje en los primeros meses de funcionamiento de la empresa, lo que a la postre pudo estar detrás de la causa de su fracaso y de la de otras muchas nuevas empresas que agotan la capacidad de financiación.

En general se trata de personas que aprenden bien, pero del día a día. Son observadores y extraen conclusiones de lo que les sucede, fundamentalmente porque ponen en su quehacer diario en la empresa todos sus sentidos. Es un método de aprendizaje costoso pero efectivo. Les será muy útil cuando emprendan por segunda vez. Porque aun en el caso de que fracasen muchos de ellos están dispuestos a intentarlo de nuevo.

Conclusión

La edad, sexo, estado civil y otros factores demográficos no tienen influencia directa sobre la mayor o menor iniciativa empresarial. Sí por el contrario la personalidad del individuo.

Los emprendedores son ambiciosos, confiados en sí mismos, optimistas, poco reflexivos y poco pacientes tanto a la hora de tomar decisiones como a la de escuchar consejos. Generalmente son inquietos, hiperactivos, poco dados a aprender en papel, prefieren aprender en el día a día, aunque esto les suele resultar extremadamente caro.

Esa personalidad pesa a la hora de tomar la decisión de emprender. Los individuos que no poseen estos rasgos emprenden en menor medida. Por ello nuestro modelo debe incorporar la personalidad del emprendedor como factor que interviene a la hora de adoptar la decisión de emprender.

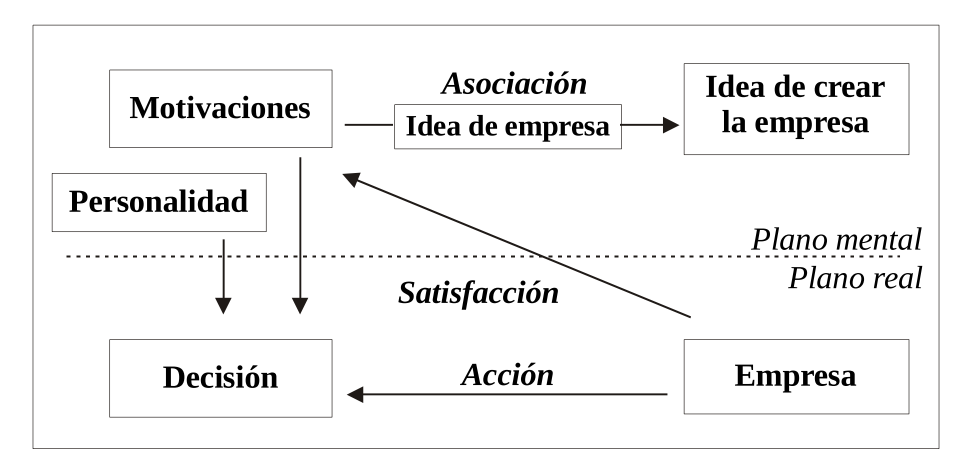


Fig. 5.- Modelo de actuación del emprendedor, incorporando la personalidad del emprendedor.

La decisión de emprender

Hiroaki Aoki es un japonés que llegó a Estados Unidos en 1959, cuando tenía 20 años, con el equipo de lucha de su universidad, convenciéndose inmediatamente de que "tendría muchas más oportunidades en América que en Japón". Se matriculó en la Escuela de Gestión de Restaurantes y se ganó la vida fregando platos o conduciendo un camión, hasta que pudo financiar su propio restaurante. La originalidad del mismo, en el que se cocina ante el público, le garantizó el éxito y le permitió abrir decenas de restaurantes más de su cadena Benihana of Tokio. La historia de Aoki habría sido muy distinta de no haber existido ese viaje a los Estados Unidos. ¿Qué habría ocurrido de haber terminado sus estudios universitarios en Japón y haber encontrado un buen empleo en una gran corporación japonesa? ¿Y si no hubiera terminado sus estudios y sólo hubiese podido encontrar empleos como los aceptados en Estados Unidos para sobrevivir y ahorrar?

Las complejas motivaciones del emprendedor crean el caldo de cultivo que le impulsa a emprender, una vez ha identificado que ésta es la forma de satisfacer esas motivaciones. Su personalidad le predispone, en mayor o menor medida, a adoptar la decisión. Las circunstancias personales servirán, en última instancia, de detonante, llevándole o no a emprender.

Durante el proceso de maduración, el potencial emprendedor tiene tiempo de analizar no sólo sus factores personales, sino las circunstancias que le rodean. Uno de los aspectos que más se suele analizar, casi tanto como la situación a la que se desea llegar, es la situación que se abandona. En el caso más extremo, con una situación profesional cómoda y una familia que lo desaconseja, pocos son los que se deciden a emprender, por mucho que la idea de emprender les seduzca, y por muy buena predisposición que su personalidad les cree. Son muchas las personas que abrigan la posibilidad de poner en marcha una empresa durante una parte importante de sus vidas, pero nunca llegan a decidirse.

En cualquier caso, esas circunstancias no presentan una lectura unívoca, a favor o en contra del proyecto, sino que aportan razones en contra y razones a favor entrelazadas de manera compleja. Esther Lafarga tenía importantes razones personales para emprender, pero probablemente no lo hubiera hecho sin un claro y decidido apoyo de su familia.

Decíamos más arriba, no obstante, que rara vez la presión de su entorno consigue que el emprendedor abandone su proyecto. Cabría matizar esta afirmación diciendo que el efecto del entorno es variable, en función de la mayor o menor influencia que éste tenga sobre el emprendedor. En el caso de que el emprendedor requiera ineludiblemente de la ayuda del entorno la posición de éste será determinante. Es el caso del emprendedor sin recursos financieros, que necesita del dinero de la familia o del aval familiar para obtener un crédito. Pero no es éste el único caso. Cuando el emprendedor es joven o ha recibido una educación que le hace psicológicamente dependiente de su familia, no se atreverá a dar el paso sin la aprobación de ésta. Muchos proyectos empresariales se han frustrado por una predisposición negativa del entorno familiar. También la desaprobación de un esposo o

esposa puede llevar a la decisión en principio más cómoda, la de abandonar el proyecto empresarial.

En el caso de que la familia tenga la última palabra, ya sea por cuestiones financieras o de ascendencia personal, la decisión está influida por los múltiples factores que condicionan la posición de las distintas personas que la componen. Ya no es la psicología del propio emprendedor la que predispone o no a adoptar la decisión, sino la de sus familiares, ya no son las motivaciones del emprendedor sino la de las personas que le rodean. Y, lo que es más decisivo, la asociación entre la idea de empresa y la satisfacción de las motivaciones del emprendedor estará condicionada a que éste sea capaz de trasmitirla a sus familiares y éstos sean capaces de comprenderla y compartirla.

Hemos visto entornos familiares como los de José Cabanes o Clemente Bernabé que pese a su oposición no han conseguido desalentar al emprendedor. Tenemos sin embargo menos estadísticas de casos en que sí lo han conseguido. De cualquier forma el mayor efecto desincentivador del entorno familiar se produce a lo largo de años de educación en que se transmite de padres a hijos la importancia de la seguridad, pero no la importancia de asumir riesgos calculados. Lo mismo se podría decir de la influencia de la escuela en la transmisión de estos valores.

En otros casos, como el de David de Cubas, el reconocimiento de los efectos positivos que la iniciativa empresarial podía tener sobre su entorno familiar ha sido un factor circunstancial importante para adoptar la decisión.

Las circunstancias profesionales

Si la posición del entorno familiar es uno de los elementos circunstanciales claves a la hora de la decisión del emprendedor, la otra circunstancia clave es su propia situación profesional. El emprendedor no analiza la mayor o menor utilidad de emprender en términos absolutos, sino en comparación con la situación en la que se encuentra. Un individuo con fuertes motivaciones para emprender y personalidad emprendedora, en el sentido en que la hemos descrito en el capítulo anterior, puede demorar indefinidamente la decisión de emprender si tiene un buen empleo por cuenta ajena. Algunos emprendedores han mantenido en sus cabezas durante años un proyecto empresarial para el que disponían de fondos, y no lo han puesto en marcha hasta que han tenido una fuerte discusión con sus jefes, o hasta que han reconocido que no podían ascender más en la empresa para la que trabajaban. Incidentes puntuales como esos pueden actuar otras veces de manera diferida, como la conversación mantenida por Ricardo Vergara con un compañero de trabajo, almacenándose en su memoria hasta que las demás circunstancias sean favorables para emprender.

En ausencia de motivación emprendedora estos incidentes no desembocan en la creación de una empresa, sino a lo sumo en la búsqueda de otro empleo por cuenta ajena. Es la misma razón que empuja a una minoría de las personas desempleadas a montar una empresa, mientras que el resto se limita a buscar un empleo por cuenta ajena o a preparar una oposición. Cabe concluir por ello que el efecto de la situación profesional, como la de

la influencia familiar o la disposición o no de fondos financieros, tiene un efecto circunstancial en el momento de la decisión. No es por ello menos decisivo en un momento determinado del tiempo, pero en una perspectiva intemporal su efecto se puede limitar a encuadrar el momento de la decisión.

Todo ello hay que ponderarlo, no obstante, en función de cuáles sean esas circunstancias citadas. Cuando, como le sucedió a Carme Benavent, las circunstancias son excepcionalmente propicias, éstas pueden casi por sí mismas empujar a emprender, aun con una predisposición emprendedora limitada.

Otros factores circunstanciales

Como ya hemos citado el emprendedor no suele realizar un análisis a fondo de la viabilidad de su proyecto, por lo que poco influyen en su decisión otros factores de la lógica económica y empresarial. Las iniciativas empresariales acometidas por grandes corporaciones están sujetas a factores como la oportunidad de su implantación en un mercado determinado, el crecimiento de la economía, etc. No así las pequeñas empresas puestas en marcha por emprendedores. Tampoco la influencia de estos factores es trascendente sobre estos pequeños negocios. Salvo casos muy concretos un pequeño negocio puede conseguir suficientes clientes para sobrevivir aun en tiempos de crisis. De cualquier forma este tipo de razonamientos no están presentes en la mente del emprendedor a la hora de acometer el proyecto. Su pasión emprendedora y sus escasos conocimientos económicos suelen nublar cualquier posibilidad de manejar otros criterios.

Teniendo en cuenta la argumentación expuesta, cabe incluir los factores circunstanciales comentados a lo largo de este capítulo en nuestro modelo de actuación del emprendedor. Se trata de factores que actúan en el plano real, influyendo directamente sobre la decisión de emprender o no.

Conclusión

Las circunstancias que rodean a un individuo no pueden hacer que éste emprenda si no tiene motivaciones emprendedoras. Sí pueden por el contrario condicionar el momento de emprender del que sí tiene tales motivaciones.

Entre los factores circunstanciales que más influencia presentan se encuentra la predisposición del entorno familiar y la situación profesional del emprendedor. La influencia del entorno familiar se concreta por distintas vías, su efecto será mayor o menor en función de su ascendente sobre el emprendedor.

Otros factores relativos a la lógica empresarial tales como la oportunidad de la iniciativa en el mercado en que se inserta apenas influyen en la decisión del emprendedor.

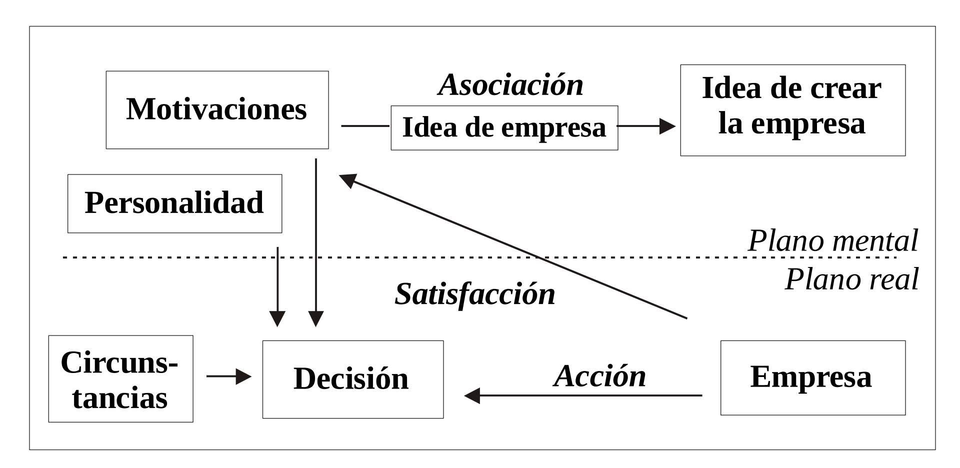


Fig. 6.- Modelo de actuación del emprendedor completo.